

# La comunicación externa e interna en la Familia Salesiana

## Introducción

La comunicación institucional se refiere a las actividades que realiza una organización y sus representantes con la finalidad de generar y transmitir información a individuos, grupos y comunidades, así como para obtener *feedback*. Las organizaciones realizan actividades de comunicación externa e interna, en el transcurso de las cuales dan al público información relevante sobre eventos, así como sobre los objetivos, valores, misión y visión de la organización. Los canales de comunicación son a veces diferentes, al igual que la propia audiencia. En los últimos años, las instituciones han puesto un claro énfasis en obtener un *feedback* de los destinatarios, por lo que esta comunicación se denomina a veces comunicación bidireccional.

La comunicación externa es la transmisión de información afuera de la organización a una amplia audiencia. En este caso, la entidad tiene como objetivo construir una imagen positiva e informar de manera confiable a quienes no están directamente involucrados en la organización sobre sus actividades. La comunicación interna, por su parte, es la transmisión de mensajes dentro de una organización a quienes forman parte de ella. Tales declaraciones ayudan a las personas a comprender la misión y la visión, así como a orientarse hacia actividades y planes específicos de la organización.

En los principios fundamentales de la comunicación encontramos la afirmación de que cuando una institución cesa las actividades comunicativas pertinentes, este rol es asumido por otros actores, con diferentes resultados: negativos o positivos. El silencio en el espacio mediático de una institución no es el *casus* preferido de los medios y periodistas. En este caso, la organización no construye una narrativa y no es proactiva, sino reactiva en sus actividades de comunicación. Por eso es muy importante sensibilizar poco a poco sobre la comunicación adecuada, pero también preparar profesionalmente a personas específicas para estas actividades.

En este contexto, sin embargo, es importante recordar que "(...) muchas veces se explota la comunicación para que el mundo nos vea como nos gustaría ser y no por lo que somos"<sup>1</sup>. La comunicación en la Iglesia "(. ..) no debe reducirse nunca a un artificio, -diríamos hoy- una estrategia de marketing, sino que debe ser el reflejo del alma, la superficie visible de un núcleo de amor invisible a los ojos"<sup>2</sup>.

El corolario de la comunicación institucional es su identidad, se decide, el conjunto de características que la configuran. En el caso de la Familia Salesiana, es necesario registrar la historia, el carisma, los santos y beatos de la comunidad salesiana guiada por Don Bosco, todas las instituciones y actividades de la Familia Salesiana en el mundo, los responsables y todos las personas concretas que forman esta gran familia.

---

<sup>1</sup>Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali, <https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

<sup>2</sup> Ibid.

## Comunicación externa

La comunicación externa se da muchas veces a través de medios que no pertenecen a la organización, pública o privada que sea. En este caso, el contacto con los periodistas y con quienes producen contenidos para estos medios es muy relevante. Al hacerlo, es esencial tratar de interesar a los medios de comunicación individuales en la actividad positiva y no solo en la movilización de fuerzas durante las crisis emergentes. Construir puentes con los medios en 'tiempos de paz' es una tarea difícil y lenta, pero con beneficios tangibles. Por el contrario, derrumbar rápida y de manera irreflexiva estos puentes, a menudo por razones emocionales y falta de conocimiento adecuado, conduce al aislamiento, la confusión y a nadar en aguas informativas solitarias y alejadas de la costa.

La transmisión de información hacia el exterior también puede realizarse a través de los medios propiedad de las instituciones, en este caso de la Familia Salesiana. Estos permiten a los proponentes del proyecto controlar mejor el proceso de entrega y creación de contenido. Para algunas empresas, sucede que este contenido no está preparado profesionalmente. En consecuencia, ante la ingente cantidad de datos de la infoesfera, desaparecen aquellos que no se preparan con mucho cuidado. Por esta razón, vale la pena asegurarse de que su contenido esté preparado de una manera que interese a su audiencia e influya en sus decisiones.

Probablemente una tarea importante que debe afrontar la Familia Salesiana es la profesionalización de los contenidos, que van de la mano de la colaboración de personalidades específicas en el grupo creado. La experiencia de las últimas décadas muestra que la creación de mensajes mediáticos profesionales generalmente se realiza en equipos. Crear contenidos por sí solo crea el riesgo de permanecer en la isla solitaria de las propias expectativas y la propia burbuja de información. Para lograr los resultados deseados, es recomendable considerar la posibilidad de invitar a profesionales competentes para trabajar con ellos, estando preparados para invertir una cantidad de dinero razonable. En este punto, cabe destacar que en muchas partes del mundo, la Familia Salesiana gestiona con éxito y profesionalidad sus medios tradicionales, como la televisión, la radio y los periódicos, así como los que están asociados al rápido desarrollo de Internet y las redes sociales.

Dentro de la Familia Salesiana, en todo el mundo, es bastante fácil encontrar personalidades interesantes, incluso fascinantes, que atraen a millones de espectadores, oyentes o lectores. Tienen una responsabilidad especial por los mensajes que promueven. Para millones de espectadores en el espacio de los medios digitales, estos creadores de contenido de vanguardia o personas influyentes se convierten en una luz brillante, una autoridad y un faro. En tales casos, estos innovadores e influenciadores deben ser apoyados y, si es necesario, las acciones deben ser corregidas fraternalmente. Por otra parte, en situaciones donde la emoción de la actuación pública o el llamado 'narcisismo mediático' se impone a un enfoque lógico, racional y evangélico, conviene intervenir con firmeza.

Crear contenido para medios tradicionales y digitales requiere una variedad de habilidades. Así como un niño pequeño aprende lentamente a caminar, una institución construye su

laboratorio de conocimientos y medios de la misma manera. Para prepararse y realizar una conferencia de prensa, escribir una declaración durante una crisis o participar en un debate televisado en vivo sobre la diferencia entre el enfoque de la Iglesia del Papa Francisco y el Papa Benedicto XVI, necesita las calificaciones adecuadas y la capacitación en medios. Trabajar en los medios requiere experiencia, compromiso, conocimiento y sensibilidad. Probablemente, esta sensibilidad será diferente en África, Asia, América y Europa por razones culturales, herramientas tecnológicas, acceso a Internet y redes sociales. Por otra parte, en todos los continentes, los medios de comunicación modernos facilitan llegar a la generación más joven, que poco a poco va asumiendo la responsabilidad de instituciones relacionadas con la Iglesia, la política o la economía.

En el trabajo mediático de muchas instituciones de la Familia Salesiana, la figura del responsable de prensa y de la oficina de prensa es preciosa. El encargado de prensa o portavoz se puede definir como el líder, la cara de la organización, mientras que la oficina de prensa ayuda a construir y difundir mensajes escritos, de audio y video apropiados. Los creadores de contenido tienen una comprensión básica de cómo construir mensajes para diferentes medios y audiencias. Un video corto de Tik Tok sobre una fiesta infantil se escribirá de manera muy diferente a un programa de debate serio en la televisión pública nacional sobre la elección de un nuevo Papa. Se escribirá de manera diferente un artículo en el Boletín Salesiano y una publicación de Facebook. Será diferente transmitir el funeral de un Papa y completamente diferente transmitir un concierto en vivo de un grupo cristiano de hip-hop.

Otro tema es el de las emociones en la comunicación externa en las personas que representan a la institución. De ahí la importancia de los estudios, capacitaciones o cursos para hablar frente a la cámara, para escribir declaraciones de crisis, para la capacidad de formular mensajes concisos en las redes sociales, para los principios de la retórica y la erística. Tanto por parte de los líderes de la institución, como por parte de quienes se comunican con los medios, pueden surgir emociones fuertes durante una crisis real, y por lo tanto una crisis de información. Asimismo, la expresión de emociones relacionadas con sentimientos positivos y novedades dentro de la institución también debe estar adecuadamente balanceada.

Un desafío considerable es la correcta comunicación externa en las llamadas situaciones de crisis dentro de la Familia Salesiana. La práctica demuestra que, literalmente de la noche a la mañana, pueden surgir casos mediáticos que sorprendan y trastornen la agenda del día. Al mismo tiempo, es un hecho que la mayoría de las crisis se pueden predecir y, a menudo, se trata de las llamadas crisis progresivas que se han ido acumulando durante años pero que no se han supervisado adecuadamente. Una vez que ha estallado el bombazo de una crisis mediática, conviene recordar el principio de hablar con los medios, lanzar los mensajes adecuados, constituir un equipo de crisis y, si es necesario, obtener asesoramiento especializado. Periodistas y público perciben muy mal una actitud de silencio por parte de las instituciones durante una crisis. En la mente de la opinión común, sin embargo, esto suele equivaler a una admisión de culpabilidad. En estos casos, la palabra es plata, pero el silencio no es oro.

La comunicación externa es la comunicación positiva cotidiana que construye sistemáticamente la imagen de la institución y presenta las actividades reales relacionadas con los objetivos estatutarios. En todo el mundo, la Familia Salesiana es una poderosa fuerza de cambio en los países y las sociedades. El carisma de Don Bosco en tiempos de pandemia y de guerra es tanto más una semilla que, gracias a los medios, cae en terreno fértil y fecundo. La gente, en un momento de confusión, desea esperanza: buena información sobre sabias actividades educativas, compromiso en el campo misionero u orientación para una vida religiosa profunda. También es importante recordar que nunca en la historia de la humanidad ha existido un púlpito como el de Internet y las redes sociales que, teóricamente, tiene un impacto en varios miles de millones de destinatarios.

## Comunicación interna

La comunicación interna dentro de las instituciones de la Familia Salesiana es tan importante como la comunicación externa. Consiste en actividades planificadas y asume objetivos de comunicación específicos. Un adecuado proceso de comunicación se traduce en una fuerte motivación hacia el trabajo, compromiso y lealtad. De esta manera, a través de la retroalimentación, los dirigentes pueden comprender mejor las acciones realizadas dentro de la institución. Los objetivos de la comunicación interna incluyen compartir conocimientos y estrategias, transferir información, integrar, motivar y construir relaciones.

Para aumentar la eficiencia de los procesos de comunicación interna, es especialmente importante garantizar que las oficinas de prensa funcionen adecuadamente. Por otro lado, un mensaje diversificado en múltiples canales de información, elaborado por los gestores, asegurará el éxito de la información. Al mismo tiempo, se debe enfatizar que la comunicación interna es un proceso bidireccional que lleva tiempo. “La influencia y el compromiso se refiere a la realización de una comunicación bidireccional, donde no solo se comunica información, sino que también se busca información de los empleados. En este sentido, es muy importante fomentar sus opiniones, ideas y oportunidades de co-decisión en la ejecución de actividades importantes para el desarrollo de la empresa”<sup>3</sup>.

Las organizaciones suelen tener canales internos adecuados para comunicar información: boletines, sitios web, páginas de fans, grupos cerrados de redes sociales, volantes, hojas informativas electrónicas, correos electrónicos, tableros de anuncios, carteles, cursos de capacitación, talleres, mensajería instantánea, reuniones en vivo y en línea, visitas informales. de los superiores, información proporcionada directamente en reuniones y grupos. La buena comunicación en una institución a menudo comienza con un tablón de anuncios (ya sea en papel o electrónico en Internet) colocado en un lugar apropiado. La información completa sobre las actividades de la institución es muy estimulante para futuras iniciativas exploratorias e innovadoras entre colegas. Por el contrario, la falta de comunicación interna aumenta el riesgo de irritación creciente, evaluación incorrecta de los procesos y disminución de la motivación laboral.

---

<sup>3</sup>Klaudia Smolağ, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2 2018, p. 206.

Los siguientes elementos de comunicación interna se pueden encontrar en la Enciclopedia de Gestión<sup>4</sup>:

- decir siempre la verdad, hablar clara y sencillamente,
- las crisis surgen como resultado de una falta o un defecto en la comunicación interna dentro de la empresa,
- cuanto más sepa sobre la organización, mejor podrá lograr resultados de comunicación,
- el empleado debe ser informado de esto antes de la prensa,
- un grupo de empleados no debe ser contrapuesto a otro,
- debe establecerse y mantenerse una comunicación bidireccional,
- las herramientas simples funcionan con la misma eficacia que las complejas,
- los efectos no son inmediatos,
- la comunicación interna es un proceso continuo.

Las situaciones de crisis parecen ser un momento especial en la comunicación interna, donde se debe tener cuidado para asegurar que la información se comuniquen de manera uniforme. Es ampliamente reconocido que la principal fuente de crisis internas en las instituciones es la falta de comunicación adecuada entre colegas. Según un estudio, el 86 % de los empleados y gerentes citan la comunicación ineficaz como la razón principal del fracaso en el lugar de trabajo<sup>5</sup>. Sin una comunicación clara, los objetivos siguen siendo vagos, lo que da lugar a interpretaciones equivocadas y aumenta la probabilidad de errores y malentendidos. Cuando ocurre una falta de comunicación, los empleados se sienten ignorados, infravalorados o engañados. Esto no solo afecta la productividad, sino también la moral al aumentar la tasa de *turnover* <sup>6</sup>.

En algunos casos, por tanto, es recomendable asegurarse de que el estado actual de la comunicación interna está correctamente diagnosticado.

Una comunicación de mala calidad y la falta de una estrategia adecuada pueden hacer más daño que bien. Los errores comunes incluyen: falta de claridad en la comunicación: las comunicaciones internas más efectivas son directas y simples; la elección de herramientas de comunicación inadecuadas: comprender lo que es importante para las personas y saber cómo quieren comunicarse es fundamental; una renuencia a recibir retroalimentación: entonces esta es una comunicación unidireccional, que empobrece en gran medida la colaboración; liderazgo excesivamente autoritario o insuficiente; sobrecarga de información; comunicación excesivamente fragmentada; desajuste entre los objetivos del empleado y de

---

<sup>4</sup>Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_wewnętrzna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnętrzna).

<sup>5</sup>Pumble, Workplace communication statistics, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

<sup>6</sup>Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

la empresa; falta de una cultura corporativa unificada; falla en cerrar el llamado bucle de retroalimentación con una respuesta adecuada<sup>7</sup>.

Los procesos reflexivos de comunicación interna brindan beneficios tangibles. En una institución que funciona bien, los empleados también se preocupan por la cultura personal, la expresión y los principios éticos de presentar contenido en los medios tradicionales y en Internet, lo que a menudo se conoce como netiqueta. Esta actitud configura una imagen positiva del individuo y de la institución en su conjunto en los medios de comunicación. La responsabilidad por los contenidos que se publican hoy es enorme y requiere acciones concretas a nivel individual e institucional. Además, cabe recordar que: “El correcto funcionamiento de la comunicación interna determina en gran medida la eficacia de la comunicación externa, ya que existe una relación significativa entre los dos tipos de comunicación, y es también una de las dimensiones fundamentales de la gestión eficaz de las organizaciones”<sup>8</sup>.

## **Conclusión**

La comunicación externa e interna son procesos complementarios. Uno sin el otro no funcionará bien, será cojo. En este caso, se puede utilizar con éxito una comparación desde el campo de los deportes. Un velocista que comienza una carrera con una sola zapatilla corre el riesgo de no tener la eficiencia necesaria. Seguro que no llegará al 100% de la meta y al mismo tiempo pondrá en riesgo su imagen. La mencionada complementariedad en la comunicación supone también la conciencia de la interpenetración de dos procesos que, aunque dirigidos a públicos distintos, se entrecruzan en muchos puntos y conducen a un único objetivo, a una meta común.

Para la Familia Salesiana se aplican los mismos principios de comunicación que para las grandes organizaciones y empresas. La proactividad, las diversas formas de comunicación o la profesionalidad aseguran el mensaje adecuado. De esta manera, se orientará al destinatario hacia actividades específicas y los medios interesados recibirán la cantidad adecuada de información. Se observa claramente, a partir de las afirmaciones presentadas anteriormente, que una comunicación institucional externa e interna coherente es expresión de la preocupación de la Iglesia por informar y evangelizar, pero también por estar presente en la vida pública de toda la sociedad.

La Familia Salesiana funciona a escala global y, así percibida, manifiesta una gran fuerza en una perspectiva amplia. Pocas instituciones pueden presumir de un número tan elevado de miembros reunidos en torno a un único objetivo. Pocas organizaciones tienen una influencia tan poderosa en las decisiones y acciones a nivel local, nacional e internacional. Otra

<sup>7</sup>Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali, <https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>; Workplace, I 7 strumenti...

<sup>8</sup>Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty, Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016, p. 69.

característica, en el caso de la Familia Salesiana, es un fuerte propósito común, muy diferente de las típicas empresas e instituciones con fines de lucro.

En este contexto, el Papa Francisco, en su Mensaje para la Jornada Mundial de las Comunicaciones 2023, habla de su sueño. “Sueño con una comunicación eclesial que sepa dejarse guiar por el Espíritu Santo, manso y al mismo tiempo profético, que sepa encontrar formas y métodos nuevos para el anuncio maravilloso que está llamada a llevar al tercer milenio Una comunicación que pone el foco en la relación con Dios y con los demás, especialmente con los más necesitados, y que sabe encender el fuego de la fe antes que conservar las cenizas de una identidad autorreferencial”<sup>9</sup>.

**Textos de origen:**

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione,

[https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/september/documents/papa-francesco\\_20190923\\_dicastero-comunicazione.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/september/documents/papa-francesco_20190923_dicastero-comunicazione.html), 2019.

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione, <https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/11/12/0846/01759.html>, 2022.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali, <https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 55ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali, [https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco\\_20210123\\_messaggio-comunicazioni-sociali.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20210123_messaggio-comunicazioni-sociali.html), 2021.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 51ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali, [https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco\\_20170124\\_messaggio-comunicazioni-sociali.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20170124_messaggio-comunicazioni-sociali.html), 2017.

Juan Manuel Mora, Diego Contreras, Marc Carroggio, Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa, 2007.

Marius Badea, Social media and Organizational Communication, 2014.

Monika Przybysz, Challenges and tasks for the press spokesman and public relations specialist in crisis situations in institutional communication in the context of the Internet, 2020.

White Robert A., The Church: Image of Christ? Or a Whited Sepulchre? The relation of the internal and external communication of the Church, 2003

---

<sup>9</sup>Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale...

Antonio Spadaro, Il disegno di Papa Francesco. Il volto futuro delle Chiesa, 2013.

Luciano Floridi, La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo, 2017.

Adriano Fabris, Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, 2018.

Eugenio Ambrosi, Comunicazione e informazione: nuovi scenari e forme di presenza della Chiesa, 2011.

AnaTkalc Verčiča, Dejan Verčič, Krishnamurthy Srirameshc, Internal communication: Definition, parameters, and the future, 2012.

Evandro Oliveira, Ana Duarte Melo, Gisela Goncalves (Eds.), Strategic Communication for Non-Profit Organisations, Challenges and Alternative Approaches, 2016.

Bergamaschi Matteo, Infosfera. Le sfide dell'infosfera al pensiero credente, 2022.

Antonio Scaperrotta, Brand Management post- Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna, [http://tesi.luiss.it/32037/1/228201\\_SCAPERROTTA\\_ANTONIO.pdf](http://tesi.luiss.it/32037/1/228201_SCAPERROTTA_ANTONIO.pdf), 2021.

Paweł Korzyński, Grzegorz Mazurek, Społecznościowa komunikacja wewnętrzna, 2016.

Sylwia Kozula, Komunikacja wewnętrzna – niedoceniana składowa efektywności, <https://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa-efektywnosci>, 2016.

Marzena Tajchman, Trendy w komunikacji wewnętrznej, <http://czesciwspolne.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-2016>, 2016.

Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty, Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016.

Klaudia Smołąg, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEiZ US, nr 52/2 2018.

IMP L'Editoria, Comunicazione aziendale interna ed esterna: le differenze da conoscere, <https://editoriainmp.com/news/comunicazione-aziendale-interna-ed-esterna-le-differenze-da-conoscere/>.

TO BE PLUS, Speciale comunicazione to be plus: Comunicazione interna ed esterna, <https://tobeplus.it/blog/2020/11/11/speciale-comunicazione-to-be-plus-comunicazione-interna-esterna-corporate/>.

Indeed, A complete guide to internal and external communication, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/internal-and-external-communication>.

Pumble, Workplace communication statistics,  
<https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali,  
<https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>.

Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna,  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_wewnętrzna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnętrzna)

.